

项目成本管理制度

一 总则

为规范项目成本管理工作，提高成本管理水平，降低项目施工成本，提高经济效益，按照国家有关法律、法规、公司有关文件，制定本制度。

各项目是施工项目成本管理的中心，各项目经理为施工项目成本管理的第一责任人，在本项目内按分级归口管理原则实行成本管理责任制，做到人人关心成本，事事讲究成本。

严格遵守国家和公司的有关规定，不得扩大和超过成本开支范围和费用开支标准，财务人员有权监督和劝阻违规成本、擅自提高费用标准、扩大开支范围的行为，且有权拒绝支付，并有权向本项目经理、上级财务主管直至公司领导报告。

各项目成本管理的工作程序依次为：进行本项目的成本预测，编制项目成本计划，进行项目成本控制、核算和分析，根据核算和分析结果制定相应的成本控制措施，进一步降低施工成本。

二 施工项目成本管理体系

（一）人员组成：各项目经理为本项目成本管理小组组长，项目副经理、总工程师、财务部长为副组长，各部门主管为组员。

（二） 职责分工：

财务部：负责成本计划、核算、控制的组织工作，按计划口径正确、及时归集成本费用，并按计划控制成本支出，编制与成本计划结构相一致的成本报表；负责资金收付款管理工作，根据月度成本计划编制月度资金计划，经审批后具体监控实施；负责成本分析工作，提供成本分析报告。

综合办公室：负责人工费、劳保费、间接费用等成本计划编制和成本控制工作，参照计划编制人工费使用计划，对人工费使用情况进行分析。制定间接费用开支规定，执行间接费用计划，控制间接费用开支

工程质检部：编制施工进度计划、材料耗用计划、设备、劳务使用计划，经审批后实施，严格执行工程技术规程，控制材料用量，降低工程施工成本，严格审核劳务施工队伍已完工程量结算单，控制劳务施工队伍成本。参与施工组织设计的优化和具体实施计划编排，严格执行工程质量规范，落实技术措施和施工组织措施，在保证工程质量的前提下，降低施工成本。

机料部：负责编制材料采购计划、机械调配、租赁、修理计划，确保施工顺利进行；搜集整理物资、设备价格资料，负责权限内的材料、设备租赁采购工作，负责或协助已签订的大宗采购合同具体实施；实行限额领料，控制材料消耗，做好周转材料、机械设备的进退场管理，建立物资、设备各

类台帐，上报统计报表。

安协部：负责地方事物的协调工作，安全技术措施费的使用管理工作，制定安全管理制度的实施细则，监督、执行各项安全生产的指令和规章制度，确保安全生产。

合同部：负责编制成本的年、月度计划，根据计划监控成本，协助做好成本分析；准确理解合同条款，管理各类合同、协议、变更通知单。主办项目变更索赔工作，按合同条款或变更单及时收集变更资料；负责合同结算和中间已完工作量的对上、对下计量工作；按月正确统计已完成工程量可计量收入，按分部合同统计已完成工程劳务费用。

试验室：协助制定成本计划，严格控制试验检测费用，优化各种组成设计及配合比，最大限度降低工程成本。

三、成本预测

通过施工成本预测，可以在满足项目主体和本企业要求的前提下，选择成本低，效益好的最佳成本方案，并能够在施工项目成本形成过程中，针对薄弱环节，加强成本控制，克服盲目性，提高预见性。因此，施工成本预测是施工项目成本决策与计划的依据。

项目部成本控制成员要对施工项目计划工期内影响成本变化的各个因素进行分析，比照近期已完成施工项目或将完成施工项目成本（单位成本），预测这些因素对工程成本中有关项目（成本项目）的影响程度，预测出工程的单位成

本或总成本。

四、成本计划

（一）成本计划的编制

项目部应当于开工令下达之前编制完成项目整体的成本计划。对于跨年度施工的项目，还应当于每年一月份完成编制本年度的成本计划。

成本计划编制的基本程序为： 搜集和整理资料 编制工程项目总成本计划 与目标成本进行对比分析 确定项目总成本 对总成本计划进行适时修订 编制阶段性（年、季、月、特定期）成本计划 编制责任（按部门）成本计划；

项目总成本计划编制程序为： 编制各分项工程、分部工程、单位工程的资源消耗数量计划 编制各种资源的总成本 编制工程项目总成本计划。

（二）成本计划编制的依据

成本计划编制应当取得真实、详实的技术、经济资料，包括但不限于下列资料：

- 1、主合同文件及其附件；
- 2、公司与本项目签定的《经营承包合同》和标后预算文件；
- 3、实施性的施工组织设计及分项工程施工技术方案；
- 4、业主下发的实施性施工技术指导意见；
- 5、生产计划；

- 6、拟使用的所有机械设备实际生产能力及其利用情况；
- 7、调入和招聘的所有人员工作技能情况；
- 8、购入的各种材料性能情况；
- 9、所在地人工、材料和机械实际价格和自有人工、机械配备情况；
- 10、业主、公司、本项目的相关技术规范、制度和办法；
- 11、以往同类项目的实际成本情况以及有关技术经济指标完成情况的分析资料；

此外，项目还应深入分析当前情况和未来的发展趋势，了解影响成本升降的各种有利和不利因素，研究如何克服不利因素和降低成本的具体措施，为编制成本计划提供丰富具体和可靠的成本资料。

（三）成本计划的内容

按工程实体的费用组成如表：

| 序号 | 项目 | | 计划费用（元） | 备注 |
|----|-------------------------|---------|---------|--------------|
| 1 | 100 章总则（临时设施）费用 | | | 100 章总则费用计划表 |
| 2 | 200 章至 600 章 主体工程直接费 | 人工费、劳务费 | | 合同部编制 |
| | | 机械费 | | 机料部编制 |
| | | 材料费 | | 机料部编制 |
| 3 | 其他直接费 | | | 各相关部门协同编制 |
| 4 | 间接费用 | | | 综合办编制 |

| | | | | |
|-----|-----------|-------|--|-----------|
| 5 | 期间费用 | 公司管理费 | | 根据标后预算确定 |
| | | 财务费用 | | 按经验计算 |
| 6 | 主营业务税金及附加 | | | 按当地税收标准计算 |
| 合 计 | | | | |

（四）总成本计划的动态管理

1．总成本计划是项目在某一时点，在一定的施工组织设计和项目内外部条件下计算出来的，如果条件改变，总成本计划也要随着改变，当存在以下情况时可进行成本计划调整：

（1）市场造成资源价格变化较大，需要改变供应合同时。

（2）因计划编制人为失误，致使计划成本与实际成本差异较大时。

（3）计划完成工程量与实际完成工程量存在差异时。

（4）因变更索赔引起工程项目变化、工程数量和单价变化时。

（5）当施工组织设计或施工方案变化时。

2．成本计划调整可以从以下几方面进行：

（1）调整实施性施工组织设计和分项工程技术方案，调整使用资源和资源消耗数量；

（2）改变材料采购方式、使用替代材料、减少材料运输、仓储、管理等成本，降低材料发出价；

（3）调整设备调配采购方式，压缩设备使用时间，提高

设备利用效率，降低设备台班单价；

（4）调整组织机构和业务流程，减员增效，降低人力消耗，提高人工成本价，降低人力资源总成本。

（5）建立本项目绩效考核机制，激励员工增收节支的积极性，提高生产效率和管理效能，持续地控制成本和降低成本。

（6）挖掘合同条款，争取变更工程、索赔工程和追加工程。

五、成本核算

（一）成本核算的基本原则

1、施工项目成本核算就是正确及时核算施工过程中发生的成本费用，计算施工项目的实际成本。项目成本核算是项目成本管理的中心环节，是成本预算、成本控制、成本分析、制定成本控制措施等的信息来源和依据。

2、施工项目成本核算的基本原则包括适应管理需要的原则和遵循《企业会计制度》、《企业财务通则》和《企业会计准则》以及会计核算的一般原则。

3、施工项目成本核算对象，根据投标时的工程细目清单确定，每一细目可以作为一个成本对象，具体明细程度根据项目实际管理需要研讨后确定。

（二）成本核算科目和费用项目

1、施工项目成本科目设置的基本原则：在遵循会计制度

的前提下，项目成本科目的设置必须满足成本管理的需要。

2、施工项目成本课目设置按公司文件执行。

六、成本控制

（一）成本控制对象

根据投标时的工程细目清单确定，每一细目可以作为一个成本对象。具体明细程度，根据项目实际管理需要研讨确定后报公司财务部。

（二）成本控制内容

1．直接成本

（1）人工费：即直接从事建筑安装施工的生产工人开支的各项费用。包括：工资、奖金、工资性津贴、工资附加费、社会保险费等。

（2）材料费：即施工过程中耗用的构成工程实体的各种材料费用。包括：原材料、辅助材料、构配件、零件、半成品费用、周转材料摊销及租赁等费用。

（3）机械使用费：即工程过程中使用机械所发生的费用。包括：使用自有机械的台班费，外租机械的租赁费，施工机械的安装、拆卸进出场费等。

（4）其他直接费：除上面三项以外的直接用于施工过程的费用。包括：材料二次搬运费、临时设施摊销费、生产工具、用具使用费，检验试验费，工程定位复测费，场地清理费，冬雨季施工增加费，夜间施工增加费，仪器仪表使用费

等。

2. 间接成本

(1) 项目管理人员的工资、薪酬，社会保险，劳动保护费等。

(2) 项目办公费，工具用具使用费，财产、车辆、特殊工种保险费，现场管理及试验部门使用属固定资产的设备、仪器等折旧、修理、配件、租赁等使用的费用。

(3) 职工差旅交通费，职工福利费，工会经费，工程保修费，工程排污费其他费用。

(4) 业务招待费，劳动保险费。

(5) 税金，包括应负担的车船税、土地使用费、印花税等。

(6) 进入间接费用的存货跌价准备。

(7) 项目管理中发生的其他费用。

(三) 成本控制的重点

1、严格执行各项管理制度，特别是劳务管理和材料管理制度

2、学习、研究施工合同条款，制定和实施施工图计划控制、工程决算、做好工序之间的协调，降低工程成本。

3、论证、优化施工组织设计或施工方案，技术创新、技术进步，制定和实施更有利于降低项目成本的施工进度计划和技术措施。

七、成本分析

（一） 施工项目成本分析的组织：

成本分析由项目经理每月至少组织召开一次成本分析例会，具体分析本项目的成本情况， 并根据成本执行情况提出控制措施。

1． 施工项目成本分析准备：由合同部人员准备成本计算期已完工程计划成本； 财务人员准备成本计算期已完工程实际成本；机料部人员准备各项材料耗用计划及实际耗用量、机械台班计划及实际使用量； 综合办公室准备各部门间接费用开支情况； 施工技术人员准备技术组织措施和计划落实情况。

2． 施工项目成本分析会的内容是：

（1） 检查上次分析例会提出的改进措施的落实情况。

（2） 分析本次成本计算期的计划成本执行情况， 找出差异，分析原因，提出改进措施。

（3） 由项目经理总结并提出改进措施。

（4） 每次成本分析会要做好记录， 以便在年度和工程竣工后总结整个工程项目成本管理情况。

项目部形成书面的成本分析报告， 每月 5 日前上报公司财务部。

八、成本考核

公司有关部门通过审核项目成本管理资料及通过施工

检查等方式定期对项目成本进行考核， 将成本的实际指标与计划进行对比， 评定施工项目成本计划的完成情况和各责任者的业绩，由公司领导审批并给予相应的奖励和处罚。